

商业的本质.商业篇

THE REAL-LIFE MBA

Your No-BS Guide to Winning the Game, Building a Team, and Growing Your Career



罗毅根据杰克.韦尔奇与苏茜.韦尔奇合著的《商业的本质》一书摘录改编。
HRBP中国©，和睿博品©制作，罗毅管理研究©发布。2016年4月19日 V0.04版

杰克·韦尔奇

"21世纪最佳经理人"

--- 《财富》

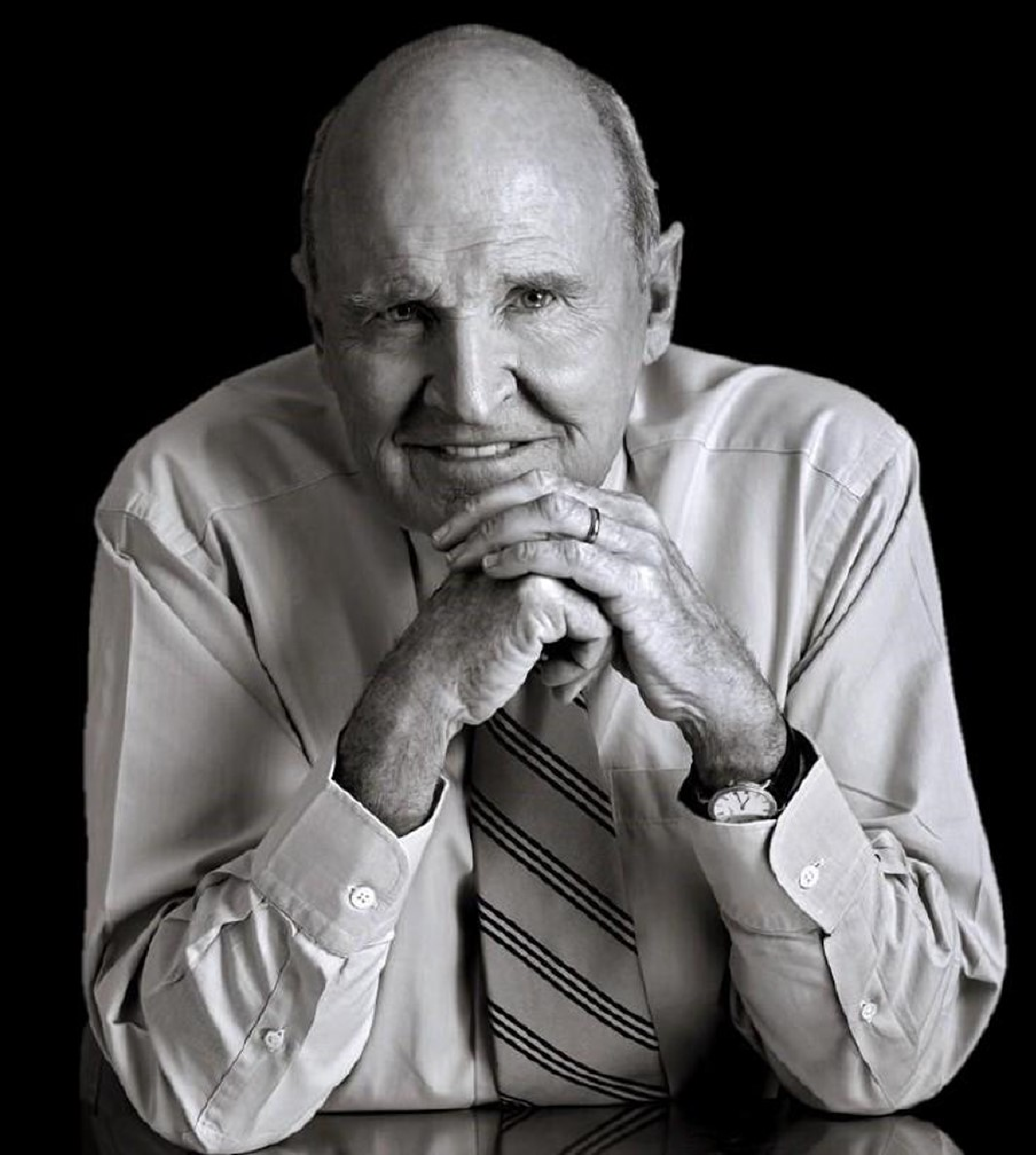
"美国企业界的象征"

--- 《商业周刊》

作为通用电气前任CEO，杰克·韦尔奇在全球享有盛名。 1960年在GE公司开始职业生涯，1981年成为该公司的第八任董事长兼CEO。在任期间，GE公司的市值增长到4000亿美元，高居世界第一。

他被誉为“全球第一CEO”、“最受尊敬的CEO”、“美国当代最成功、最伟大的企业家”。

目前担任杰克·韦尔奇咨询公司的负责人，为《财富》500强中部分企业的CEO们担任顾问。



苏茜.韦尔奇

苏茜·韦尔奇，知名的商业记者，前《哈佛商业评论》主编，曾就读于哈佛大学和哈佛商学院。发表了不计其数的关于领导力、变革、创造性和组织行为的文章，参与过多本管理学著作的编撰。

目前，她是该杂志的特约编辑，主要撰写有关职场、事业问题的文章。同时，她还是百森商学院（Babson College）妇女领导力中心的住校执行官（Executive-in-Residence）。

苏西和韦尔奇为《商业周刊》杂志合写“韦尔奇24戒律”（The Welch Way）专栏。通过纽约时报集团，该专栏被全球的三十个重要报纸上广泛转载。



商业的本质

商业归根结底是一项“团队运动”，必须依靠团队的力量。需要集思广益，发挥团队的力量。商业不是依靠你的一己之力，而是依靠你们的群策群力，你要尽最大努力去征求他人的建议和想法，获取他人的帮助。

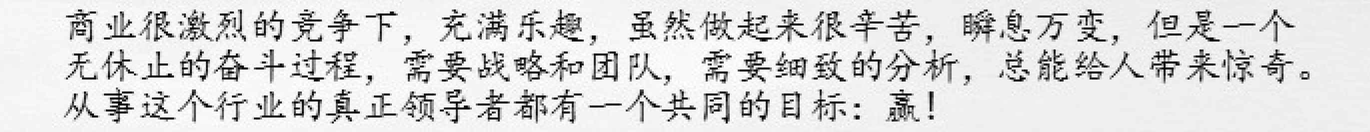
从事商业经营，要聪明一些，要找对路子。只有这样，这个过程才充满乐趣，业务才能不断增长，生活才能越来越好。此外，还要学会凝聚团队的力量，不要单枪匹马地战斗。

在这个时代背景下，如果停滞不前，那么你就危险了。更准确地说，如果停止学习，你就危险了。建议你充分利用每一个可能的渠道充实自己，这些渠道包括同事、上司、媒体、会议、以及其他书籍。此外，还要在自己从事的行业里寻找值得尊重的专家，跟他们多学习。同时，也要关注与自己存在分歧的专家，借鉴他们的观点。









商业很激烈的竞争下，充满乐趣，虽然做起来很辛苦，瞬息万变，但是一个无休止的奋斗过程，需要战略和团队，需要细致的分析，总能给人带来惊奇。从事这个行业的真正领导者都有一个共同的目标：赢！

如是一个公司或团队绞尽脑汁，费心费力，甚至偶尔还会发生争执，之后却一事无成，那么，这种情况简直太糟糕了，一事无成，就意味着没有进展，没有增长，没有胜出，甚至连个差强人意的结果都没有。

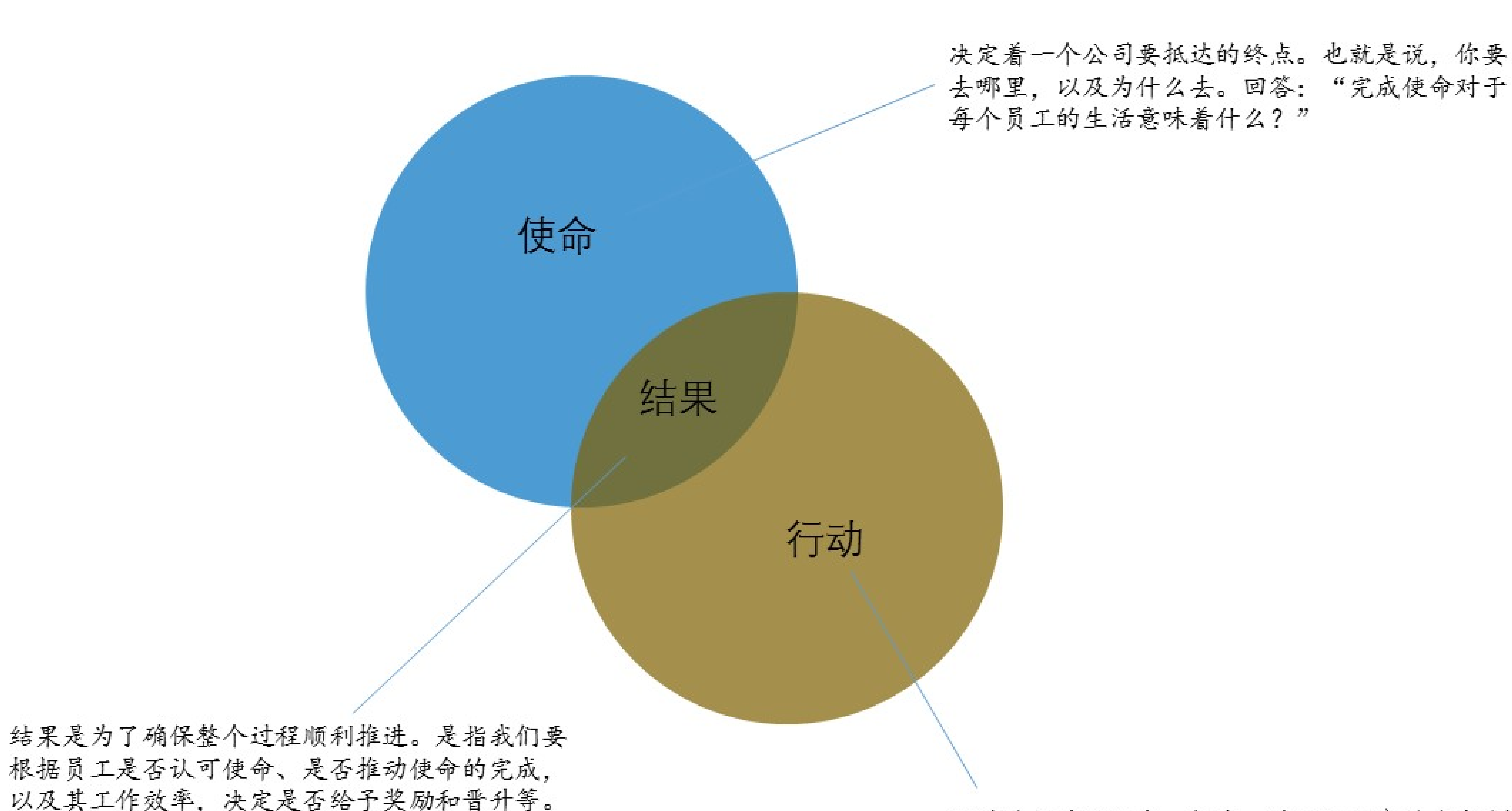
痛苦的根源

协同力

大家忽视了协同力，是因为被“工作”，即没完没了的令人讨厌的工作任务清单给牵绊住了。但事实上，如果你想摆脱工作中的痉，提升公司的协同力就是一条必由之路。在开始工作之前，工作进行期间以及完成工作之后，都要得到协同力的保障。协同力必须时刻辅佐工作的进行。让使命、行动与结果协同起来。

一旦真正具备了协同力，工作中就不会再走弯路或做无用功，而是会一往无前，过程中的痉也将烟消云散。

一个公司没有协同力，它就不会健康。



使命

凡是进入私募公司法眼的企业，显然都是价值被低估的，要么是管理不善，无力应对不断变化的市场，要么是没有接班计划的家族企业，要么是被成功的母公司忽视的分公司。这些情况下的企业都存在着巨大潜力。而在大部分情况下，私募公司都是收购步履维艰的企业，然后劳心费神地为其寻找卓越的领导者，往往他们做的第一件事，也是最主要的事，就是提升被收购公司的协同力。

什么是好的使命

好的使命陈述是要这样：既有远大的目标，能鼓舞士气，又切合实际。

一个好的使命会让每一名员工知道自己该做什么，能让所有人为之实现共同的使命而协同奋斗。它为人们描绘了美好的增长目标，包括产品增长，服务增长以及实现全球性的增长，并在此过程中为人们创造良好的职业发展机会。

一个好的使命能让每个人都集中精力，鼓足干劲。



纳尔科公司主席、总裁兼首席执行官方华德

方华德为纳尔科公司设计的使命：

我们为纳尔科的客户提供清洁的水，帮助客户实现更大的经济效益，促进世界环境的持续发展。

“人们知道了自己为什么要来这里工作，这份工作既能帮助我们的客户取得成功，又能拯救世界，他们对此激动不已。他们看到了自己的未来，好创意层出不穷，你简直无法相信这是真的。”

--方华德

行动



什么是行动

如果说“使命”是一个公司要抵达的“终点”，那么“行动”就是“交通工具”，也就是抵达终点的方式。

尼尔森的三个行动：

- 拥有开放的思维：如果我们要在一个行业中占据主导地位，了解消费者的一切需求，就必须敞开心扉，拥有开放的思维，乐于接触来自各个渠道的，尖愿意与每一个人共事。
- 拥有整合数据的激情，这种激情不仅仅局限于 喜欢”的程度，而是 热爱”。
- 以简明易懂的方式向客户传递信息。

结果



什么是结果

没有落实机制的保障，你的话谁也听不进去。

一次人事变动比100次讲话更能有力地表明某些行动是否重要以及哪些行动是主要的。人事变动和发奖金虽然有效，但不需要经常所有人都用，而建立一套完善的绩效考核和奖励机制则势在必行。

制度必须要尽可能地触动员工的内心，而且这种触动最好每年有两次。

改善领导力

领导力与评价体系

如果一个停滞不前的公司想要焕发出新的领导力，那么管理者就必须重建公司的使命，价值观以及结果评价体系，这两者绝对是密不可分的，必须相辅相成。

- 领导者要体谅下属。
- 领导者要将自己视为“首席解释官”。
- 领导者要为下属的前进道路扫除障碍。

领导者要体谅下属

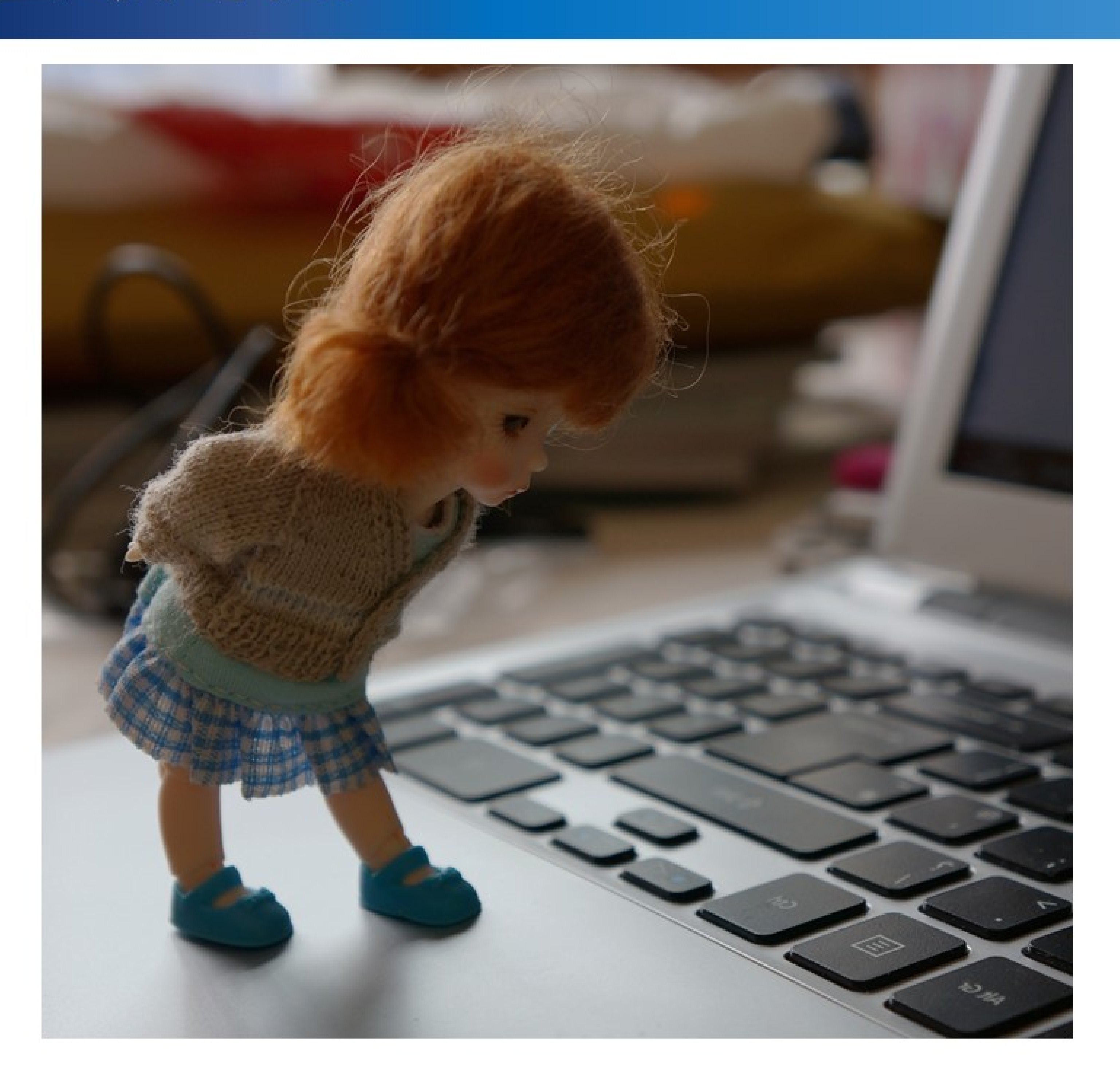
公司里有这样的领导者，将是最大的悲哀：

- 傲慢浮夸，妄自尊大，他的工作不是在给下属开会就是在等着参加别人的会议。他们躲在象征着优越地位的办公室角落里，就连鸡毛蒜皮之类的闲事都要插嘴干预。
- 胆小怯懦，工作上畏首畏尾，港口陈词滥调的人。
- 碌碌无为，无所事事的人。

好领导就像好教练，自己站在场外，看到队员有了出彩表现时，会无法抑制内心的激动，情不自禁地欢呼雀跃。

最优秀的领导者在涉及利益时应先人后己。伟大的领导者用语言和行动建立互信和公信力，这些语言和行动无论事关大局，还是细节，都会一次又一次地证明领导者尊重下属，以下属为荣。

改善领导力



领导者要将自己视为“首席解释官”

好的领导者在每一次与公司的上上下下的人谈话时，都会谈到公司的使命和行动。

在很多程度上，领导者存在的意义就在于让团队找到正确的目标，并持之以恒，充满激情地向下属解释这个目标，告诉他们我们正处于什么境地，为什么会这样，我们将奔向什么目标，你在此过程中的位置是什么，你应该做些什么。

- 请记住!你的下属每周用于工作的时间只有40小时，这是他们的一种投资，如果你没有帮助他们最大程度地实现这些投资的价值，那么你就是在浪费他们的生命和时间。
- 请想一想，如果每一个人都理解了工作的使命和行动，结果目标，那将催生出多么大的影响力和协同力啊!

改善领导力

领导者要为下属的前进道路扫除障碍

优秀的领导者应该像“冰壶”运动中的前面运动员一样，竭尽全力地扫除一切影响冰壶接近目标的障碍。

很多规章制度存在的意义往往只是为了那些执行规章制度的人创造就业岗位——那些阻碍进步的繁文缛节。很多管理人员可能会因为一些小事打击下属的积极性，给下属的前进之路制造障碍。优秀领导人的职责就是扫除这些负面因素。

要积极清除这几类起到负面作用的人，其中包括阻碍行动者，抗拒变革者以及墨守成规者。大多数时候，这些人不过是一群自命不凡，自高自大，只知道训斥下属的人。他们的存在，只会浪费下属的时间，只会打消下属工作的积极性。优秀的领导者能够认识到这一点，并且会拿起扫帚，扫除这些人，通过实际行动云证明自己的人认识。



改善领导力

领导者要愉快地展示“慷慨基因”

最卓越，最有效，最令人惊叹的领导者有一个明显的特征：他们很高兴看到下属成长和晋升。他们会尽自己所能地用各种方式庆祝下属的进步。



领导者要确保让下属快乐工作

如果组织中有人对工作抱着“悄无声息的绝望”，那简直太可怕了。这对公司的业绩将造成毁灭性的影响。

快乐工作是非常有益的，无论对于公司还是个人，快乐工作都是有利于促进健康，有利于振作精神。

公司给员工发了工资，充实了他们钱包，但作为一个领导者，你还需要充实他们的灵魂。你要体谅下属，让下属的工作充满意义，为下属的前进道路扫除障碍，并展示出自己的慷慨基因。只有做到这些，才可以为下属创造一个让他们激动、快乐的工作环境。

我们深知，工作中时有会存在困难和压力，这些都是难免的，但领导者不能让这些成为常态，即使在困难时期，也要让下属喜欢工作，这是领导者应该做到的。


2
生活充满了意外创伤，商业经营过程中也是如此。在这种意外创伤面前，有六条补救建议：
➢ 直面创伤；
➢ 留住优秀人才；
➢ 基于数据认真分析影响成本、业绩与增长的因素；
➢ 重塑你的战略流程；
➢ 根据现实检查你公司的社会架构；
➢ 不做无谓的担忧。
商业的本质.商业篇

挑战巅峰

力挽狂澜

直面创伤

在公司危难之际，人类的自我保护本能是与生俱来的，但越害怕危机，越容易陷入危机。因为思想涣散，惊恐不安，郁闷沮丧的人什么事情也做不成。

此时，领导者的心态应是 "我们将转败为胜" ，并要求所有下属都抱有这种心态，而以此种心态积极应对的下属会受到奖励。

原家得宝公司下的子公司HDS在意外创伤之下，公司领导者倡导以SPIRIT为导向的行动模式，领导者还自发地为那些展现出这种行为 员工提供小额奖金作为鼓励。

- S-Service 服务。
- P-Performance 业绩。
- I-Integrity 正直。
- R-Respect 尊重。
- I-Innovation 创新。
- T-Teamwork 团队合作。



研究冠军的项目真的有助于终结自怨自艾的氛围，帮助我们反思如何变得更好。我们意识到自己可以拒绝失败。

--乔. 德安基罗

留住优秀人才

摆脱困境的确并非易事，但如果留不住那些最优秀的人才，你永远不可能摆脱困境。在公司面临困境之际，领导者不要在本能驱使下裁员降薪，而是要逆本能而动，采取一些鼓舞人心的举措—短期性的措施如涨薪，长期性的措施如根据其业绩表现给予更多的公司股份，也就是说要尽量想办法留住人才，而不是减少人才。

最佳的员工就是公司生存和成功的最大希望所在。所以，想方设法留住他们。



基于数据认真分析影响成本、业绩与增长的因素



乐购前CEO Terry leahy

一丝不苟并不意味着慢，而是意味着要采用明智和慎重的办法，意味着要根据海量信息去分析。

分析数据还有助于我们发现最好的投资机会。

这种(大数据)诊断过程使我们看到了我们需要看到的内容，我们分析了每一个外部市场；有没有办法让我们赚钱，客户需求都有哪些，其中哪个需求是最重要的。我们还将自己与竞争对手作个比较。

我们对业绩的追求达到了狂热的地步。在一个生死攸关的危机面前，你只能这样，别无选择。

--HDS 乔.德安基罗

只有可以为行动提供借鉴的数据才是有用的数据。

--乐购前CEO Terry leahy

重塑你的战略流程

5张PPT法

- 第一张PPT：详细地评估公司所处的"竞技场"，我们的竞争对手是谁？他们的市场份额有多大？他们的优点和缺点是什么？他们的内部状况如何？需要发掘竞争对手的未来战略。

- 第二张PPT：分析竞争对手最近的活动，要从产品、技术及人员变动的角度去分析，因为这些因素有可能改变竞争格局。具体内容包括：过去一年里，各个竞争对手都有哪些可能改变市场格局的举措？是否有人引进可以改变竞争格局的新产品、新技术或者新的销售渠道？行业内是否出现了新的进入者以及它在去年的业绩如何？

- 第三张PPT：根据你第二张PPT中提到的方面分析你自己公司在过去一年里的状况。

- 第四张PPT：分析潜伏的力量，尤其是你最担心的事情，比如竞争对手会不会推出某个新产品，会不会出现一桩可能改变竞争格局的并购交易，会不会有一匹黑马突然从其他行业窜到了本行业，从而打破了本行业的竞争格局？

重塑你的战略流程

5张PPT法

- 第五张PPT：分析自己的优势，看看一个存在大量老对手，新对手以及潜在对手的市场上，是否具有重大的、令人惊叹的，能够出奇制胜的优势，能够让你改变和主导市场。



HDS公司在遭遇创伤之后，把每个季度召开一次的战略会议，改为每周四召开的市场形势分析会议。在这个会议上讨论的不是过去，而是未来。

在HDS公司，我们一直都是让每一次关于战略的对话回归到市场方面，如果我们只讨论自己，看我们自己能做什么，不能做什么，那么我们永远不不会成功。我们必须讨论用户，竞争对手，新产品，新服务和新技术。除此之外，还有其他要讨论的吗？

--乔.德安基罗


大多数公司之所以仍然会经常遭遇创伤，是因为他们的组织结构没有与时俱进。很多在当代商业经营过程中扮演重要角色的部分，比如工厂和风险管理—没有受到足够的重视。
根据现实检查你公司的社会架构



我不想让那事发生(危机)，但它让我们思考和改善了我们们做事的方式。危机能促使我们做到这一点。它能促使你以更快的速度和更大的紧迫感采取补救措施。

--HDS 乔.德安基罗

只要能弄清楚自己在担忧什么，并敢于面对，就是明智的担忧。

请注意，在商业领域，一旦有所担忧，往往就是一个信号，预示着你将要遭受创伤。

担忧也是工作的一部分，我们所说的担忧是指建设性的担忧。如果你因为某个趋势、事件、网络评论而担忧，或者有劳动保险任何因素让你感到担忧，那么你可以深入研究一下自己究竟在担忧什么，然后再探究一下自己的担忧究竟是合理的，还是由偏执导致的。

找出你担忧的原因，并消除担忧，毕竟，直面自己的担忧比直面创伤好得多。

不做无谓的担忧


3
事实上，经济增长是一种心态。这个心态从领导者开始，然后传递给整个公司，就像在一个漆黑的房间里，一支蜡烛点亮下一支蜡烛，最后整个房间充满亮光一样。
商业的本质·商业篇

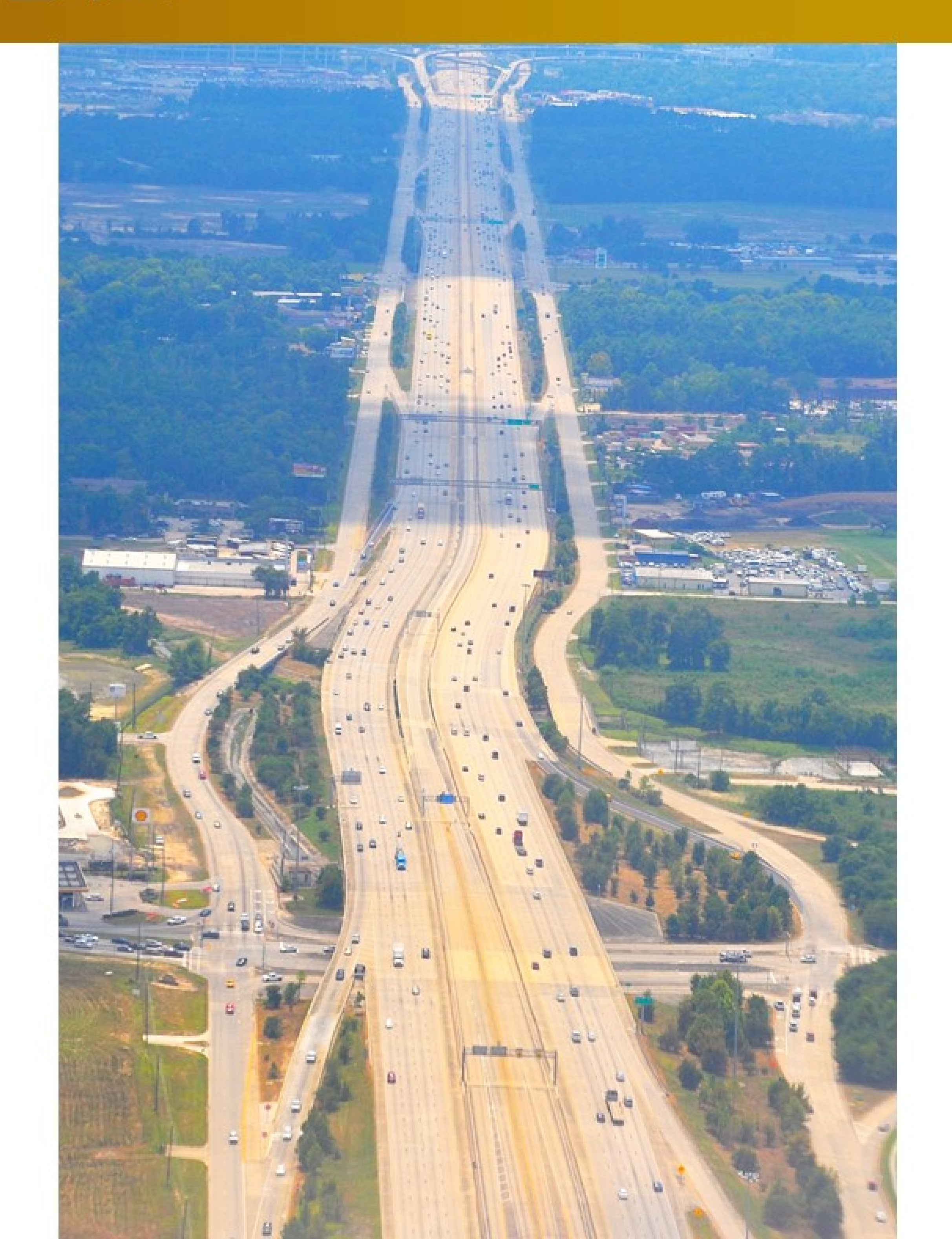
增长之道

公司必须实现业绩增长

你要让每个每天来上班的人，都知道你的公司是一个增长型公司。增长不会通过其他方式实现。如果你不每天都思考着如何实现增长，如果你不每天都说增长，那么它就很难实现。

--乔.德安基罗

只有当公司实现了增长，员工才有职业安全感，在商业经营过程中，很大一部分乐趣来自公司的增长。



促进公司业绩增长的6个方法：

- 为公司注入新的血液；
- 要集中资源，不要分散资源；
- 重新定义创新，让每个人参与其中；
- 利用最优秀的人才实现增长计划；
- 为员工提供合理的薪酬；
- 通过任何必要的手段拉拢那些抑制增长计划的人。

为公司注入新鲜血液



当你公司的增长速度不是很快时，你最不想做的事情可能就是招聘新人，因为你喜欢原来的团队。但现实却是：有很多事情是你和你的团队所不知道的，而如果没有新的人加入，你们或许完全不会想到这些事情。

如果你希望公司业绩有所增长，不管你的公司规模有多大，也无论你的公司处于什么位置，无论是领导一个团队，还是领导一个部门，请记得为公司注入新鲜血液，引入全新的视角。

集中资源



如果你想要增长，要集中力量办大事。

事实上，你的增长方案很少会获得足够的资金支持。因此，根据已有的资金去规划支出，要在自己能够承担的范围内花钱。切记要集中资金而不要分散资金。

让每个人参与创新

一般来讲，大多数人和商业领域的权威专家们在思考创新时往往思维过于狭隘，因此，与多重增长机遇失之交臂。

在商业领域，最好将创新定义为每个人都可以做到的“渐进式改进”，只有这样，才最有可能实现创新。创新以是，也应该是一个循序渐进的、持续不断的、正常的事情。创新可以是，而且应该是一种心态，每个员工，无论位于哪个级别，在每天早上踏进公司大门的那一刻，都应思考如何创新，心想“我今天要找到一个更好的工作方法”。

要养成创新思维，需要从文化上认可创新，公司领导者要庆祝员工取得的点点滴滴的进步。

你必须相信，渐进式改进也是创新。



我们和其他人一样，也备受伟大发明家们的鼓舞，但提升公司业绩的各种机遇存在每个人身上，每个人都是平等的，即便你不必是一个天才般的人物，同样能给自己的公司留下有意义的印记。

学会使用最优秀的人才



为员工提供合理的薪酬

薪酬体系往往停滞不前，在一个缓慢增长的世界中，要刺激一个公司实现快速增长，与时俱进的薪酬体系也是一个制胜之举。

弱化抵制计划的人

隐藏人才的行为是内部抑制者最严重的 罪行”。为此，识别抵制的人化解他们的不满，然后使他们改弦更张。如果动用各种方法都不能让他支持增长计划，只好让他离开。

卓越的领导力、团队、战略、大数据和薪酬体系，都会促进增长。


4
一个公司若要成功地参与全球化进程，除了具备一些传统上的要素之外，还要具备四个关键元素：共利互赢；洞察力，风险管理和开发潜力市场。
商业的本质.商业篇

如何应对全球化

共赢互利

我们真的拥有目标市场渴望和需要的独特之处吗？我们的技术真的与众不同，而且具有革命性的影响吗？我们能保护自己的技术不被竞争对手轻易复制并低价出售吗？如果其中某个问题的答案是否定的，那么，你的分销商可能会赢，而你可能会输。

缺乏国际知名品牌是中国在售后10年里面临的最大挑战之一。

对我们而言，供应链是一个非常强大的武器，我们要让斯里兰卡的合作伙伴感受到我们的重要性，它也要让我们感受到他们的重要性。这样我们才能长期合作。

--大卫新娘 CEO 保罗.普雷斯勒



员工的洞察力

要创建一个全球性的公司，互利苓才是关键。是否共赢，会影响合作事项。

如果你的目标是让自己和国外的合作伙伴实现互利共赢，那就在公平的前提下开展合作吧。

合作伙伴们从一开始就没想过坐下来认真谈谈，没有考虑过5年之后或10年之后的发展规划的问题。这听起来很简单，但能做到的人很少。

——联合利化前高管 文迪.邦加



什么是洞察力？最基本的一点就是良好的判断力。洞察力就是同时具备商业头脑，文化敏感性和古老的智慧。公司的涉外交往人员要有能力、有自信地知道何时推进公司的意志和行为方式，知道何时保持克制，以尊重当地的习俗和道德观念。洞察力的表现形式包括良好的判断力和自信。

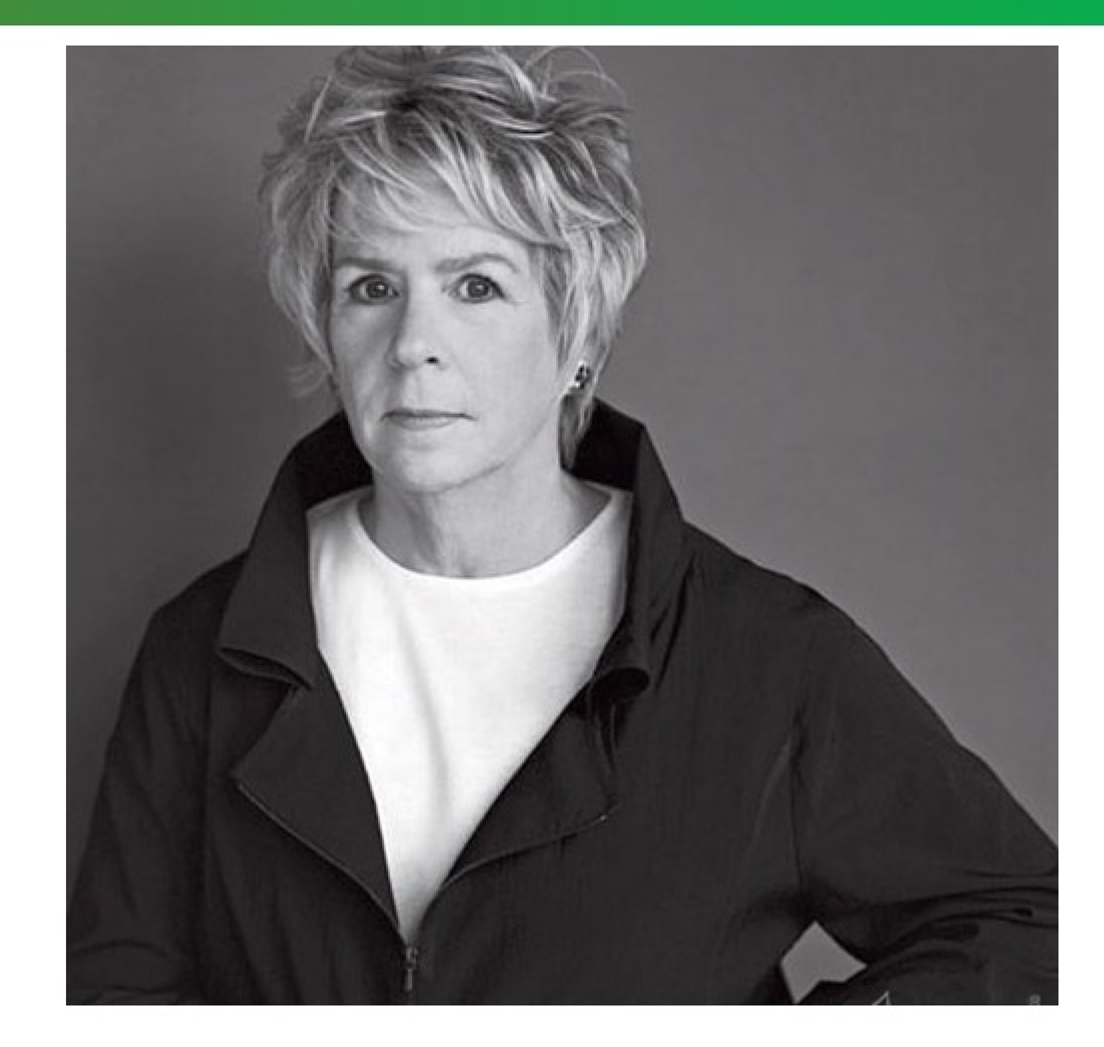
慎重对待风险

你认真考虑过风险吗？

- 减少对某些机构或业务区域的依赖。
- 严格合规经营，从严要求自己。一旦你不严格合规经营，一旦发生事故，付出的生命与财产代价会大得多。

只需要一个错误，就足以毁灭用数十年的时间精心打造的道德操守方面的声誉。公司领导在发现和惩处贿赂行为时必须冷酷无情。

--联合利化前高管 文迪.邦加



仅仅依靠电话或网络，你不可能走向全球。你必须去那里进入工厂，建立人际关系，与工匠们交谈，站在那里看着他们工作，看着他们把你的货物包装和装箱，和他们谈谈物流问题。没有人可以比你做得更好，因为没有人比你更关心这些事情。

--邦妮.威廉姆斯

充分开发业务潜力



我们充分开发了业务的潜力吗？

- 以一个客户或区域为基础，开拓周边业务或区域的潜力，探究可行性。
- 利用既有客户或区域进行创新，因地制宜，为客户或细分市场提供定制化之类的服务或产品，再将有共性的创新在其他地方推广。

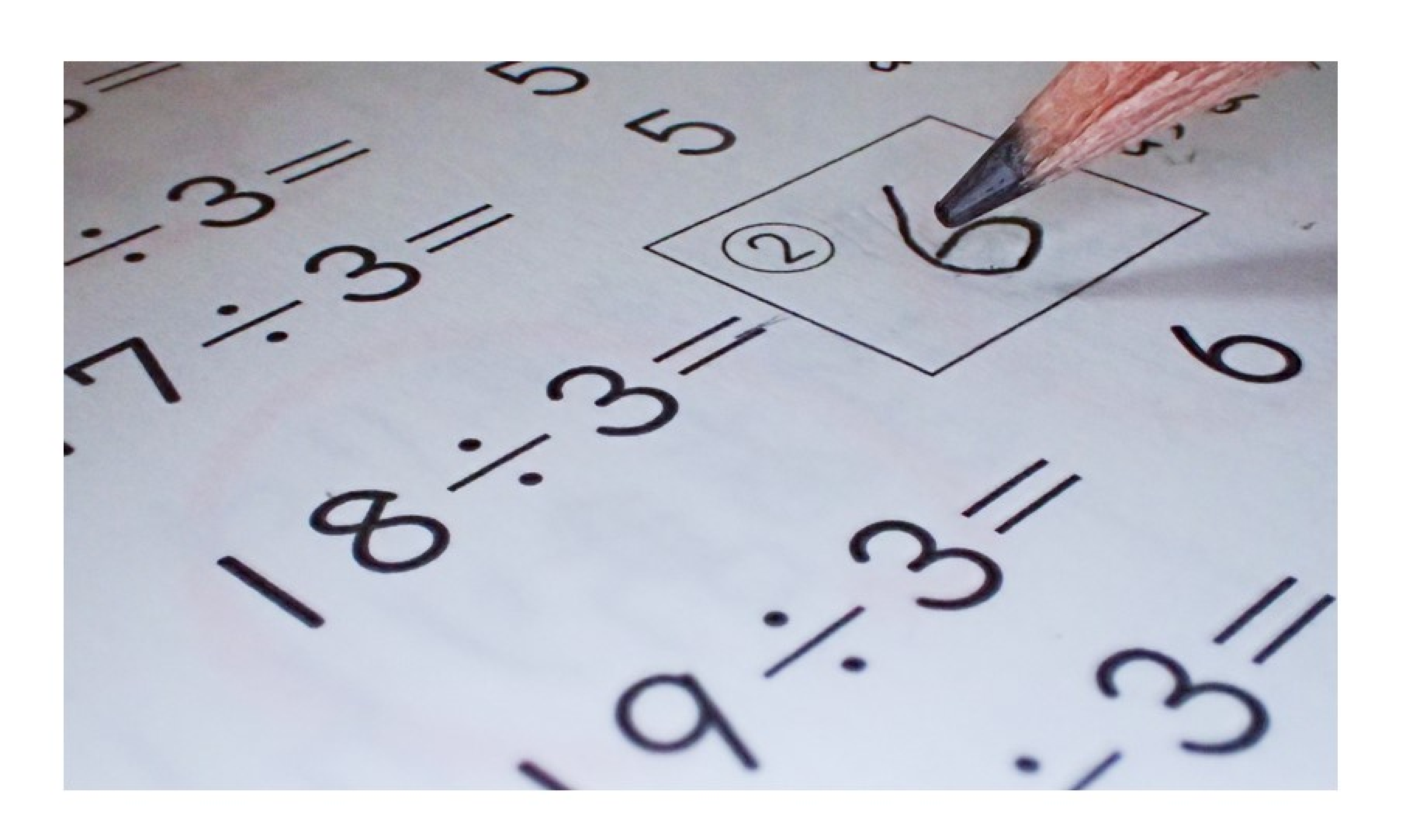
全球市场不只是用来出口或采购的，它们也有助于促进学习和创新。



商业运作中的基础财务知识

差异分析

将每个月或每年的重要数据放在一起比较，或者将它们和原来的计划相比较，看看差距，找出哪里不好。



差异分析易能揭露现实世界中的所有可能性、风险性和复杂性。

数据并不仅仅是用来计算的，它们主要是被用来比较的。鉴于此，数据一般会被用于分析差异。

营业毛利润率和流动资金周转率上的季度差异是最好的指标，它们可以表示一家企业的效率走向。

长期来说：需关注投资回报率和市场。

要一直专注于差异，并运用这些来挖掘人们的假设、希望、恐惧及议题中的真相。

企业的健康指数

我们生意的健康指数

员工敬业度：年度匿名调查。

- 你能感觉到公司对你的关心吗？
- 你觉得公司给你发展的机会了吗？
- 我们公司同心协力吗？
- 你愿意在我们公司再干多久？

客户满意度：最好是实地考察、拜访。

问他们 ‘我们如何才能做得更好？”

现金流(财务指标)：

- 经营活动现金流：常规商业活动中流出的资金，收入-支出=利润。
- 投资活动现金流：买进/卖出带来的收益或损失。
- 融资活动现金流：新股本和现金股利的净值，代表公司债务状况变化。

收支平衡及损益表

收支平衡

资产负债表：总结了一个公司的资产、债务及其股份持有人拥有的股权，表明了这家公司的资产、负债以及个人和市场的投资量。

- 资产：有形资产和无形资产，可以衡量公司价值的东西。
- 负债：所欠的钱及投资者投的钱。

损益表

损益表体现的不是公司的资产流动性，而是它的盈利能力。它是一个关乎过去与现在的故事，更重要的是，它是一张邀请函，邀请你加入一场关于未来的对话。一场重要的、盛大的、激动人心、探求真实的对话。

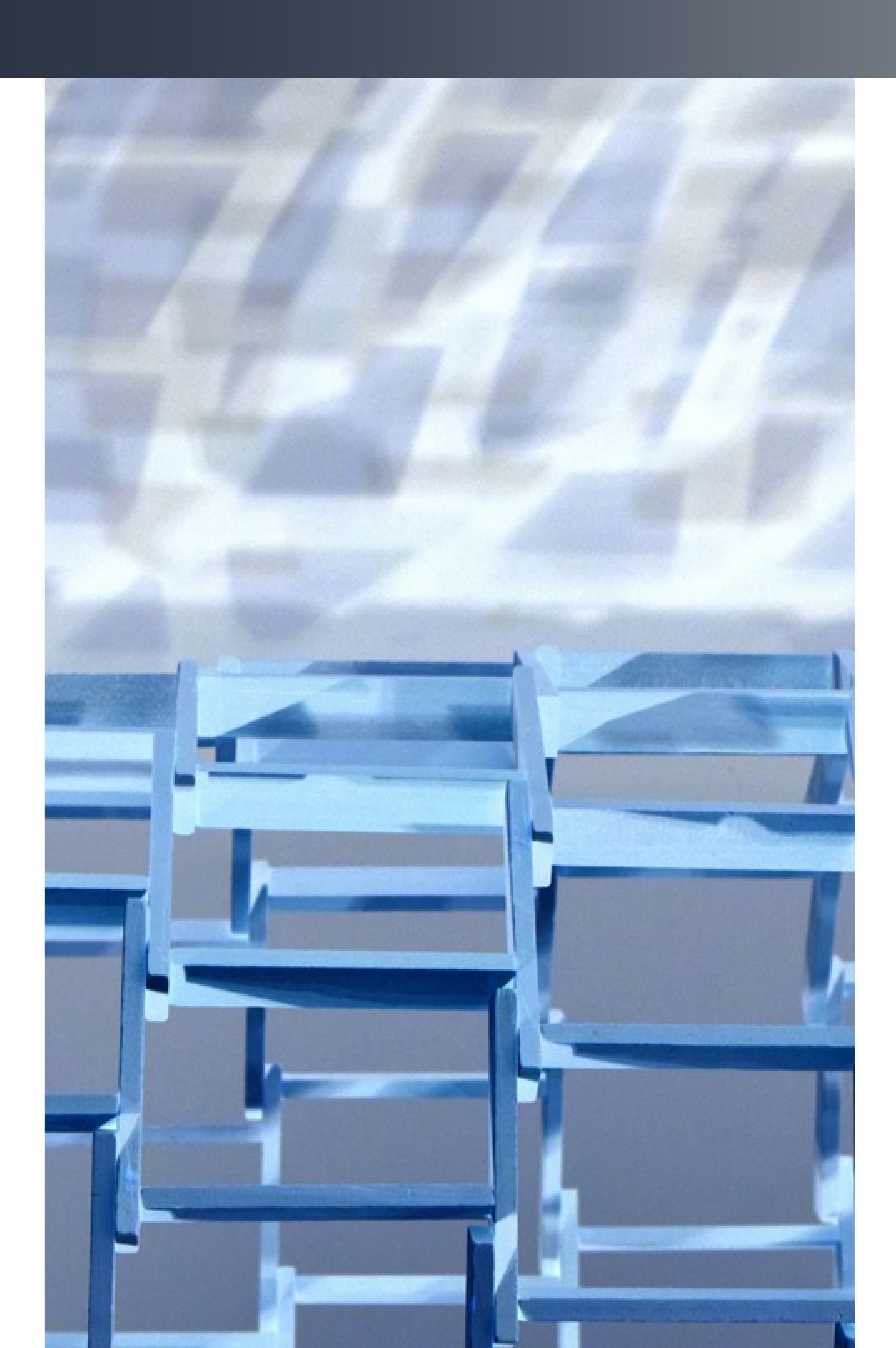


认真审阅，努力核查

吃透数据。面对数据，你要逐一审阅，认真分析，要敢于质疑它们的来源以及背后原因，并且探讨一下这些数据的变动趋势以及会引起什么结果。总的来说，要做的就是认真地审阅，审阅，再审阅，然后核查，核查，再核查。

从不同观点中探求真实情况，是差异分析的一个重要意义。

回看过去，我们最好的增速是每年3%到4%。我们要将此作为我们下一年的目标。考虑到未来发展，我希望你们可以提出一些大胆的想法，使我们在三年之后达到这个增速的两倍。下次会议上，我们将讨论明年应该怎样做来实现这个目标，并找出实现赛程中可能出现的障碍。



寻求真实可不像坐在泳池边啜饮一杯冰镇果汁朗姆酒那般轻松惬意。为此，差异分析能让生意做得越来越好，越来越精明。它使得整个团队齐心一致。过程可能会很乱很棘手，但这是必须经历的。

你需要保持好奇心，要一直保持对差异的好奇，因为它们能告诉你生意运行的状况，未来的发展方向，为什么会这样发展以及发展的速度。数据 背后的真相可以协助你做出良好的商业决策。


6
市场营销要一直不停地创新，这是必须的，也是必然。唯独不变的就是合适的产品、合适的渠道、合适的价格、合适的宣传信息和合适的营销团队。
商业的本质.商业篇

如何做好市场营销

产品

5P理论

5P理论是密歇根大学教授杰罗姆.麦肯锡(Jerome McCarhy)1960年提出的，包括以下内容：

- Product 产品;
- Place 渠道;
- Prize 价格;
- Promotional messaging 市场推广方式;
- People 人(销售团队)。



产品

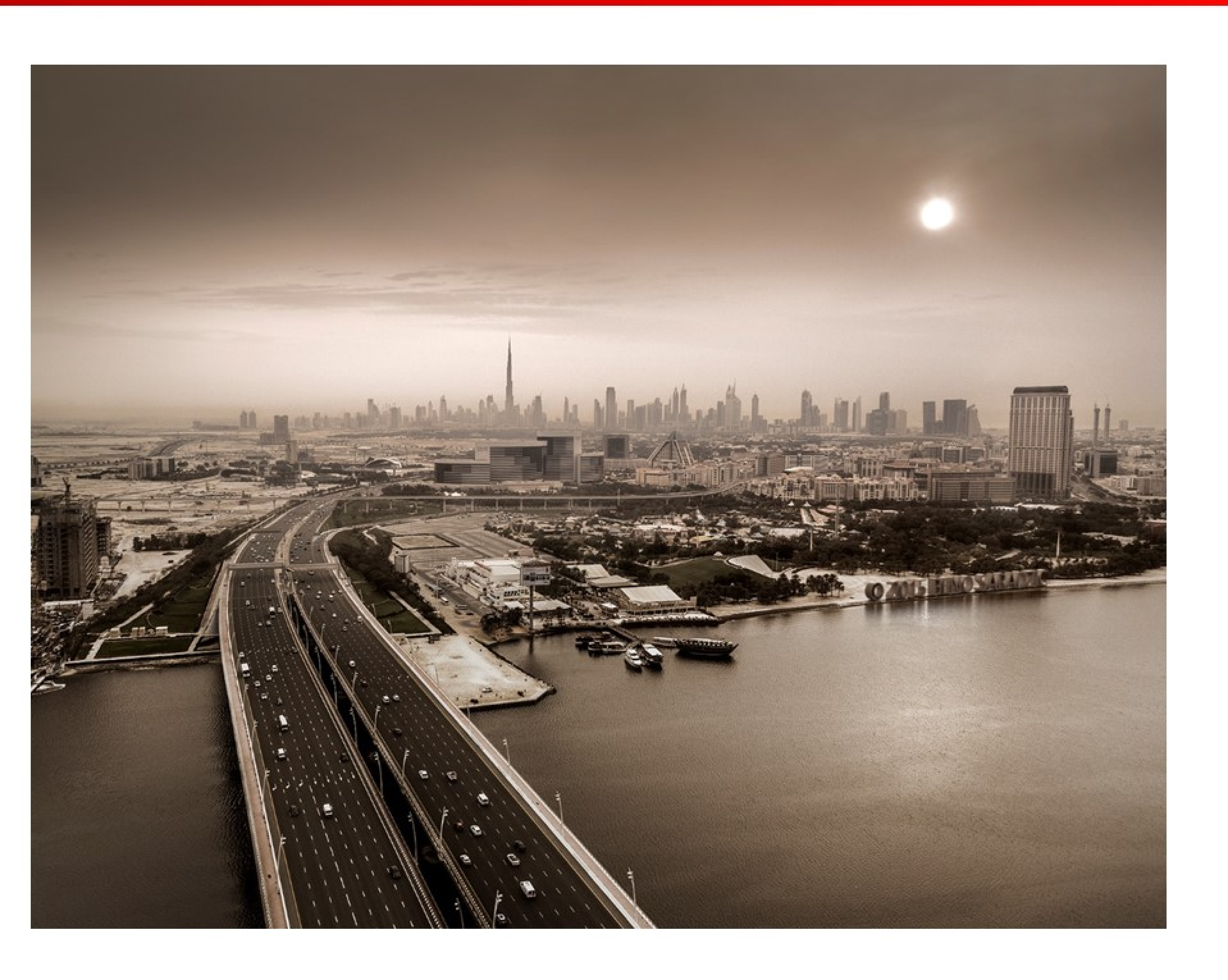
产品

创造出让人觉得"我想要"的产品。这也是为什么无论在哪个行业中，最好的营销手段都总是始于产品的研发或是类似的环节。营销的第一步总是对现有产品进行不断改进或是发明让人无法抵抗、欲罢不能的新产品，赋予它们真正有意义的特点和长处。

日趋激烈的竞争使得推广变得越来越困难，成本也越来越高。吸引也就是通过自己产品的特、长处和品质故事来拉拢顾客，如今变得尤为重要。

- 我们销售的是表现平平，可有可无的产品，还是让人觉得"我想要"的产品？
- 我们的营销表现是"还不错"，还是"棒极了"？
- 我们如此大力推广是不是因为我们产品的吸引力不够？

渠道



一般来说，当消费者们的期待值越来越高，当他们想要一档东西的时候，他们就会想立即买到，而且花的钱越少越好。

我们要考虑的问题不是“我们能通过多少渠道来吸引人们的注意力和购买欲望”，而是“我们应该选择哪些渠道才能卖出最多的产品从而获利”。

在考虑渠道的时候，不要让公司内部的争论变得太过激烈，从而偏离了这一方面平淡无奇却又隽永不变的真理：盈利性同样也很重要。

价格









关于定价问题的争论有益于揭示关键的战略性问题，我们想要什么样的顾客？我们是不是制造了太多大同小异的产品？我们定位的市场范围会不会太狭窄？

在今天，定价就是确定你想要收取的价格(当然，也会与成本和品牌有关)和你认为产品消费者能够接受的价格，然后对两者范围之间的每一个价格进行测试。

推广



无条件试验

一套成功的营销方案已经不仅令是有创意就够了，更重要的是在定价方面对这个创意进行测试。

现如今，要拿出最好的创意，最重要的是放下自己的自负，学着去热爱数据，或者至少要学着去依赖数据。好的宣传仍然能够并将一直探入消费者的心底，拨动他们趋势感情之弦。但说到底，只有达到好的效果，一个宣传广告才能被称之为好。而这也是测试能够告诉你的。

惊喜性试验

以人们意想不到的方式进行宣传。

市场也是一个创新的领域，而且创新在此领域的重要度丝毫不逊色于研发领域。你所说的话，说的方式和地点，无处不有创新的存在。

创新的营销手段都有一个共性—努力实现一个终极目标，即为客户带来惊喜。

想要有效宣传，就要勇于试验，考虑一下消费者的愉悦之情。问问自己："我们已经尽力让我们的宣传方案给消费者带来惊喜了吗？" 因为在宣推广中，新奇的就是最流行的。

团队

每一个商业人员都知道，在不同部门工作的人应该互相交流。对外隔绝是最令人讨厌的，我们不喜欢这样，而对于那些希望自己公司繁荣发展的人来说，就更是如此。

人们天生喜欢与理解自己思维方式以及优先事项相同的人打交道。对外隔绝在商业上就意味着绝路，单枪匹马会扼杀速度，扼杀想法，扼杀影响力。

营销一直与财务和研发并驾齐驱。但更重要的是，营销必须融入或是帮衬公司的每个职能。你所需要的只是鼓起勇气，并提高自己的能力。告别单枪匹马的状态，多与他人沟通，多问问题，去邀请公司其他的部门来帮你履行好职责。因为在当今世界，市场营销与每个人都相关。



B2B

B2B建立在私人关系之上

公司应该尽自己所能将B2B关系保持在非常私人的层面上，营销人员还是需要与客户建立深层次、合作性的长期关系。

你需要为买家提供一些东西，不管是有保证的质量，充足的服务还是设计的输入，让他们觉得在网上买省下来的那点儿钱跟这些一比根本不值一提。你必须成为他们的合作伙伴，并且要真正了解对方，而且对方也须真正了解你。

--吉姆.伯格斯

现如今，B2B营销想要繁荣发展的话，合作双方必须看法一致，想法趋同，营销关系必须是私人化且理智的，带有冷静的战略性。

重视分析

在B2B营销中做的每一件事，均要依据对工业生产能力的仔细分析。

大多数时候，对于那些业务较固定的公司来说，它们并不希望有着巨大商务通的竞争对手空闲下来。因为这样的话，在下一次投标竞争上它一定会报复回来，而这单生意可能利润很大，是你真心想拿下的。

--吉姆.伯格斯

当公司已经建立起了少数但长期的稳定关系之后，通常情况下，选择追求利润会更加明智。

B2B



对牛X者保持敬畏

对牛X者保持敬畏，学习它，并学为己用，全力与它竞争。

如果你想在行业里立稳脚跟，大显身手，你唯一的招式便只是具有压倒性优势的服务。与行业的优秀对手竞争的唯一办法就是为客户提供他们(对手)提供不了的服务，比如专业水准、咨询指导、趋挚的热情和深刻的洞察力等。

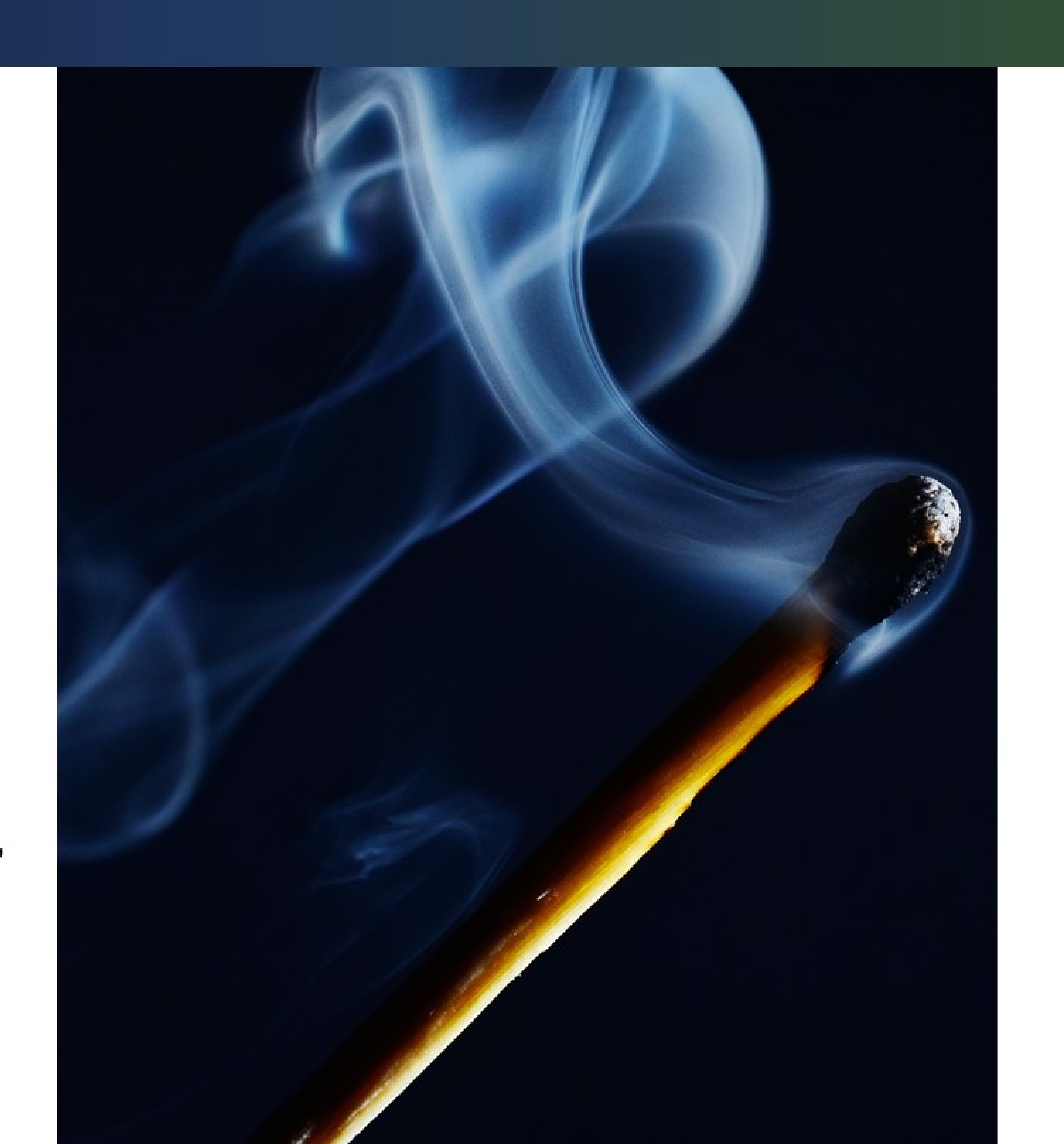
7



商业的本质.商业篇

大数据时代的危机管理

危机随时都在



危机随时都在

在形势不好的时候，营销其实就是类似于危机管理。“几乎每一天，互联网都让我们如履薄冰”。

--《纽约时报》

公关危机可能会冲击到各种公司，一旦一个公司爆发公关危机，其内部的各级工作人员都难以幸免。今天，每个人都需要带好自己的“剑”和“盾”，准备进入竞技场。

危机随时都在

处理危机的对策

无论你多么努力地控制危机，它最后总是比你想象得更大、更深刻。

这个世界上不存在秘密之类的东西。如果不止一个人知道你的秘密，你不妨直接发一篇新闻稿，因为坏消息一旦被人揭发出来，最终一切细节都会暴露无遗。

媒体可能会极力丑化你处理危机的方式，不要怕，勇敢面对，把你的真实想法通过媒体告诉大众。

在处理危机的过程中，要对公司内部的人事安排和工作流程进行变革。变革的意思是必须有人对危机负责，并付出“血的代价”。

如果应对得当，你的公司会在危机中生存下来，之后将变得更好，更强大。



预防危机的原则

预防危机从起心动念开始

你当然无法藏住秘密，甚至都不要做这方面的尝试，因为这种做法不会奏效的，唯一可行的做法就是预防危机。

公司领导者之所以要努力构建健康的公司文化和价值观，促进员工的正直和坦率品质，一个很重要的目标是预防危机。



人们会忘记你所说，忘记你所做，但会名词你给他们的感觉。

--美国作家：马娅.安杰卢

预防危机的原则

预防危机的四个原则

1.在卷入危机之前就积累商誉，以备不时之需。

要将危机管理到你的日程里，在繁荣时期，要通过真心交往赢得朋友和支持者，一旦你将来遭遇危机，这些人才有可能替你仗义执言。

2.利用多渠道向公众发出响亮的声音。

利用多渠道向公众发出响亮的声音，即便没有紧急的事情要讲，也要这么做。在一个叽叽喳喳、喋喋不休的世界里，你必须融入对话。大没有遭遇危机时，你就要注意通过各个平台与公众沟通。

3.要善待离职员工。

不要让自己的愚蠢之举引发危机。事实上，很多危机都是由经理们的一些愚蠢行为导致的。现在，你必须想尽一切办法，避免员工心怀不满和痛苦地离开公司。

4.一切终将过去。

身处危机之间，别人对你的攻击会导致你陷入极度的恐惧的状态，你要控制自己，相信事情还会好起来，并努力做那些能扭转事态的正确的事情。

谢谢阅读!



罗毅根据杰克.韦尔奇与苏茜.韦尔奇合著的《商业的本质》一书摘录改编。
HRBP中国©, 和睿博品©制作, 罗毅管理研究©发布。2016年4月19日 V0.04版

